

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

# 理念と経営

7

2023  
July



巻頭対談 | 社員をワクワクさせる“大きな物語”を語れ

一橋大学  
名誉教授

## 野中郁次郎

産業技術総合研究所  
最高顧問

## 中鉢良治

特集1 | アトツギ・ルネサンス

竹下製菓 / 三五工務店 / 新家製作所

「ベンチャー型事業承継」が  
会社の未来を切り拓く

一般社団法人ベンチャー型事業承継代表理事  
山野千枝

特集2 | 二人三脚経営の突破力

旭酒造 / 玉川堂 / 玉川釉薬

なぜ、若者は「ゆるい職場」を去るのか  
リクルートワークス研究所主任研究員 古屋星斗

人この世界 |

早稲田大学名誉教授 加藤諦三



## 困難に鍛えられた 兄弟経営の強さ

後継ぎとして育てられた兄と、孤軍奮闘する兄を支えるために中途入社した弟——。度重なる逆境の中で鍛え上げられてきた「宮嶋兄弟」の結束に迫る。

株式会社ミヤジマ

代表取締役社長

宮嶋俊介

代表取締役会長

宮嶋誠一郎

【会社概要】

- ▷ 創業 1929年
- ▷ 事業内容 鍛造、金属熱処理、機械加工
- ▷ 従業員数 47名
- ▷ 本社 滋賀県犬上郡



兄・宮嶋誠一郎氏(左)と弟・俊介氏(右)。理想の鍛造工場を目指して昨年建設された第6工場にて

### シャフトが折れる重大事故を機に ISOを取得し、品質管理を徹底

ミヤジマは、「シャフト(回転軸)」を専門に手掛ける鍛造メーカーとして九四年の歴史を誇る老舗だ。

同社が飛躍したきっかけは、創業者・宮嶋源次氏が「宮嶋式弁棒鍛造」という独自技術を生み出し、一九五四(昭和29)年に特許を取得したことにある。

それは、通常は製品ごとに金型を作る鍛造品を、標準金型を組み合わせて作れるようにした技術である。金型を一から作る手間が省け、型代削減・短納期・小ロット対応が可能になった。いまや標準金型は一〇〇〇種以上のほり、あらゆるシャフトに対応可能だ。特許取得から七〇年近くを経てなお、ミヤジマのコア技術であり続けている。

だが、三代目の宮嶋誠一郎氏(現会長)が入社した八九(平成元)年ごろには、同社は赤字体質に陥っていた。社員は高齢化し、新分野への進出もないまま、日本経済の低迷も始まっていたからである。

長男として、子どものころから後継ぎとして育てられた誠一郎氏は、会社を改革しようと懸命になった。だが、その途上で大きな逆境に直面する。九五(同7)年に、大手建機メーカーから請け負って作ったブルドーザーのシャフトが折れる重大事故が起きたのだ。原因は、鍛造時の温度管理の甘さであった。



滋賀県犬上郡多賀町にある本社。写真中央右にいるのは、俊介氏が考案した公式キャラクター「BENBO(ベンボー)君」だ



シャフトは回転運動部分を持つ機械において、欠かせない重要な部品で、自動車、産業機械、鉄道車両など、さまざまな分野で用いられる\*

「事故で取引停止になっても仕方なかったのに、先方はうちを見捨てず、品質管理担当のベテラン社員を送り込んでくれたんです。ありがたいことでした。その方がうちに通いつめて、品質管理のいろはを教えてくださいました。とくに徹底されたのは、製造過程のトレーサビリティ(追跡可能性)と標準化、現場の安全管理です。その鍛えのおかげで、うちの会社はやっとまともな製造業になりました」(誠一郎氏)

ミヤジマは二〇〇〇(同12)年に、品質保証の国際規格「ISO9002」を取得した。当時の社員は一八名。その規模の会社の取得は異例であった。「小さな会社に、そんなもんいらんやろ」とよく言われましたが、全製品の品質に責任を持てる会社になるため、絶対に必要だと考えたのです」(誠一郎氏)

事故という逆境を改革の原動力に変え、「町工場からメーカーへの飛躍」を目指したのだ。

### 今度は重油流出事故が勃発 その時よぎった一つの言葉

現社長の俊介氏は、誠一郎氏より一〇歳下の弟である。兄とは対照的に家業に入る気はなく、大手通信会社を経て、自ら商売をすべくアパレルやバーの店長など畑違いの仕事に就いていた。

だが、誠一郎氏が〇二(同14)年に社長に就任後、

休日返上で毎日深夜まで働く様子を父(先代の公夫氏)が見かねて、「会社に入って、兄ちゃんを助けてやってくれんか?」と懇願。そこで、翌〇三(同15)年に入社したのだ。

「入社後しばらくの間が、僕にとつての逆境でした。やる気満々で帰ってきたものの、今まで鍛造のことはもちろん、技術のことはまったくの素人だったので、兄からはボロクソに叱られることも多々ありました。少しでも見返したいと得意の営業で注文を取ってくれば「こんな仕事できるか!」と職人たちに怒られ、仕事が出来ないで「仕事とってこい!」と文句を言われ……。人生で初めて悔し涙を流しました」(俊介氏)

そうした壁をようやく乗り越えたころ、ミヤジマを大きな逆境が襲った。〇七(同19)年に、工場の発電機に燃料の重油を供給する配管の部品が破裂し、周辺に大量の重油が流出する事故が起きたのだ。

「設備業者の設計ミスが原因でしたが、当社として責任を負わねばなりません。河川に流出した重油がその先の琵琶湖に流れ込んだら、巨額の賠償問題になるのは必至で、倒産の文字も頭によぎりました」(誠一郎氏)

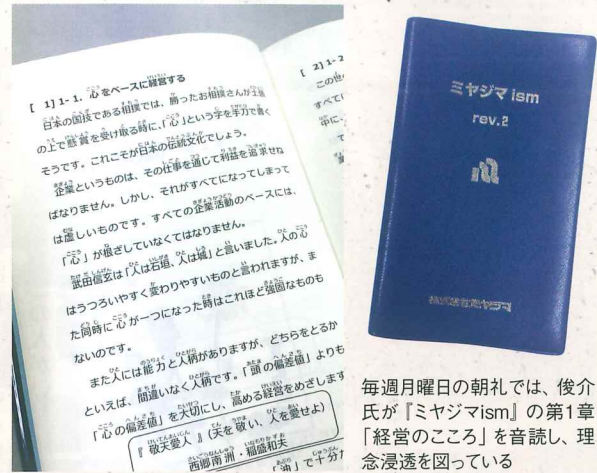
流出した重油の量は、なんと七二〇リットル/ドラム缶三六本分にも及んでいた。

「警察、消防、役所の人たちが次々にやってきて、『流出量はどれだけか?』と詰問されました。少なめに言ってごまかそうかという思いが、一瞬頭をよぎりました。でもその時、尊敬する稲盛和夫さん(京セラ創





2020年に農業法人(株)ミヤジマファームを設立。本社周辺の美しい水田で美味しいお米づくりに励んでいる\*



毎週月曜日の朝礼では、俊介氏が「ミヤジマism」の第1章「経営のこころ」を音読み、理念浸透を図っている



板で巻き上げたおもり(金錠)を一気に落として形を造る「ボードロップハンマー」。同社員の平均年齢は36歳と若い



品質保証の国際規格「ISO 9002」を2000年に取得。さらに03年には、設計開発を含む「ISO 9001」に更新した

業者)の「経営の原点12カ条」の第9条「勇気をもって事に当たる——卑怯な振る舞いがあつてはならない」が浮かんで、思いとどまったのです。正直に申告し、「たとえ会社が潰れても、損害はすべて賠償する」と覚悟を決めました(誠一郎氏)

### 建設機械の受注に挑戦したことがリーマン・ショックの危機を救った

重油流出事故の影響がまだ残っていた〇八(同20)年、あの「リーマン・ショック」が起きた。建機・農機・自動車など、幅広い業界に顧客を持つミヤジマも、翌〇九(同21)年にはその影響をもろに受けた。売り上げは五億円弱にまで急落し、前年から一気に半減。続けざまの逆境であった。

「私は稲盛和夫さんの『盛和塾』で学び、その経営哲学を羅針盤にしていました。稲盛さんが『不況時の5つの心構え』として話されていたことの一つに『全員営業』を挙げておられたので、その教えに従って、全員で新規開拓に注力しました。たとえば、手書きの

### 『ミヤジマism』を制定し、社員と会社のベクトルを合わせる

「手本にしたのは、稲盛和夫さんの『京セラフィロソフィ』です。危機に際して全社員の心を一つにするために、うちにとつてのフィロソフィー手帳が必要だと考えました(誠一郎氏)

経営者の考え方を一方的に押し付けるのではなく、社員の代表が集い、項目を出し合い、検討し合つて内容を決めていくことにした。そうであつてこそ、社員の心を一つにまとめる「よすが」となると考えたのだ。「ミヤジマism」制作委員会を立ち上げて、参加希望者を募りました。九名が手を挙げてくれて、兄と僕とそのメンバーで内容を決めていったのです。完成までに丸一年かかりました(俊介氏)

「ミヤジマism」は、「ism」の語呂合わせで一・二六項目から成る。一ページ一項目/約五〇〇〇字の文章の集積で、全社員が一冊ずつ携帯している。毎日の朝礼では、社員が一人ずつ持ち回りで一項目を朗読し、それについての感想を述べる。

「僕は『ミヤジマism』を、『心の偏差値を上げる教科書』と呼んでいます。これを使って、もう一〇年近くも、社員とのベクトル合わせを重ねてきました。その結果、社員の団結力や社内の雰囲気は、以前に比

ダイレクトメールを、当社がお役に立てそうな会社に、毎月二〇〜三〇通も書いたりしました(誠一郎氏)

地道な営業が、少しずつ実を結んでいった。一方、俊介氏は、売り上げ急落の危機を乗り越えるため、建設機械の「旋回軸」という重要なシャフト部品の受注に挑んだ。

「私は当初反対したんです。価格的に相当厳しい分野の仕事でしたから(誠一郎氏)

「これは僕が反対を押し切って進めました。旋回軸は単価が安いものの、建機には必ず要する部品なので、量が見込めるからです。結果的には、それが功を奏しました。中国経済が急速に伸びていた時期だったので、リーマン・ショックからの回復も早く、大きな売り上げにつながったのです(俊介氏)

売り上げは一〇(同22)年には初めて一〇億円を突破してリーマン・ショック前を上回り、一一(同23)年には一三億六〇〇〇万円と、過去最高を記録した。見事なV字回復の最大の原動力は、中国向け建機用の旋回軸にあつたのだ。

「それはまさに、兄弟経営ならではの成功事例でした。私一人なら、その分野には挑戦していなかったはずですから(誠一郎氏)

リーマン・ショックを機に取り組んだことが、もう一つある。それは、会社の経営理念、社員の行動指針、仕事に向き合う姿勢など、大切な考え方を一冊の手帳にまとめた『ミヤジマism』の制定だった。

べて着実によくなったと思います(俊介氏)

「『ミヤジマism』を学び合うことで、社員一人ひとりが経営者の意識を持てるようになってきた気がします。安全性や品質、生産性などを上げる工夫を、各自がやってくれるようになりました(誠一郎氏)

「昨年、うちの会社は売り上げ一五億円を超え過去最高を更新しました。その背景にあるのも、一〇年越しの社員の意識改革が、ようやく実を結んできたということだと思います(俊介氏)

二一(令和3)年、俊介氏が四代目社長に就任。誠一郎氏は会長となり、ミヤジマは新しい時代を迎えた。「私は、バトンタッチ(事業承継)こそ社長のいちばん大事な仕事だと考えています。弟がまだ四〇代のうちに交代できてよかったと思います(誠一郎氏)

「兄弟経営のモデルケース」として、メディアに登場する機会も多い宮嶋兄弟。その円満の秘訣は?

「月に一度、弟と二人で祖父(創業者)の墓参りに行っていることかもしれません。二人が喧嘩したらご先祖様に怒られるような気がします(笑)(誠一郎氏)

「方針はこうだ」と兄が決めたなら、僕は基本的にはそれに従います。『兄弟経営では弟が折れることが大事』というのが、僕の持論なのです(俊介氏)

ミヤジマが生業としてきた「鍛造」は、金属を叩いて鍛え、強くなる技法だ。兄弟が乗り越えてきたいくつもの逆境は、あたかも鍛造のように、そのつど会社を鍛え、強くしてきたのだ。

\*写真提供 株式会社ミヤジマ